



PIRKANMAAN ALUETOIMISTON OSAAMISKARTOITUKSEN OHJE

Timo Hesso

Ammatillisen opettajankoulutuksen
kehittämishanke
toukokuu 2012
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Timo Hesso
Pirkanmaan Alue toimiston osaamiskartoituksen ohje

Opettajankoulutuksen kehittämishanke 23 sivua + 1 liitesivua
Toukokuu 2012

Puolustusvoimien ohjeistus osaamiskartoituksen tekoon ei ole riittävä. Käsittelin tässä työssä Pirkanmaan Alue toimiston organisaatiota ja sen tehtäviä työjärjestykseen tukeutuen, tavoitteena tehdä ohje Pirkanmaan Alue toimiston sektorijohtajille osaamisen kartoittamiseksi. Pirkanmaan Alue toimiston tehtäviä ja työjärjestystä tutkittuani tulin siihen johtopäätökseen, että tehtävät ja etenkin sijaistehävien onnistunut hoitaminen vaatii laaja-alaista osaamista Pirkanmaan Alue toimiston henkilöstöltä. Tämä laaja-alainen osaaminen on saavutettavissa vain järjestelmällisen ja suunnitellusti toteutettavan täydennyskoulutautumisen kautta. Kehityskeskustelu on sekä siviilissä että Puolustusvoimissa oikea paikka keskustella henkilön osaamisen tasosta suhteessa tehtävän onnistuneeseen hoitamiseen.

Osaamiskartoitusta tehtäessä on tärkeitä määrittää osaamisalueet. Nämä vastaavasti on purettava pienemmiksi osa-alueiksi, sillä näin saadaan tunnistettua helpommin varsinaiset ns. osaamistarpeet. Esimiesten on osattava määrittää jokaisen työntekijänsä taso osaamisalueittain mahdollisimman tarkasti. Tason määrittäminen on tehtävä henkilöittäin. Esimiehen laatima osaamistarvemäärittäminen on pohja esimiehen ja alaisen väliselle keskustelulle. Keskustelussa määritetään henkilön nykyinen osaamistaso suhteessa osaamisalueisiin. Keskustelun avulla löydetään mahdolliset osaamisvajeet sekä vahvuusalueet. Osaamiskartoituksen tekee erityisen haastavaksi se, että keskustelussa on katsottava tulevaisuuteen, jotta hankitaan sitä osaamista, mitä kenties tehtävän hoidossa tarvitaan ensi vuonna tai sitä seuraavana vuonna.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	4
2. PIRKANMAAN ALUETOIMISTO ORGANISAATIONA JA SEN TEHTÄVÄT	6
2.1. Tehtävät	6
2.2. Organisaatio	9
2.3. Perusteet osaamisen kartoittamiseksi	10
3. OSAAMISKARTOITUS	11
3.1. Osaamiskartoitus siviilissä	11
3.2. Osaamiskartoitus puolustusvoimissa	12
3.3. Osaamisen johtaminen	14
3.4. Yhteenveto	17
4. JOHTOPÄÄTÖKSET	19
4.1. Toimintaympäristö ja tehtävät	19
4.2. Osaamiskartoitus	20
5. OSAAMISEN KARTOITUKSEN OHJEISTUS ESIMIEHILLE ALUETOIMISTOSSA	21
5.1. Lomake	21
5.2. Ohje esimiehille ja alaisille ohjeen täyttöön liittyen	21
6. POHDINTA	22
 LÄHTEET	 24
LIITE	25

1 JOHDANTO

”Pirkanmaan Aluetoimisto on sotilaallisen puolustuksen osaaja, joka kehittää alueen viranomaisten, reservin sekä vapaaehtoisten toimijoiden kanssa kokonaisvaltaisesti ja aktiivisesti Pirkanmaan turvallisuutta” (Lähde: Pirkanmaan Aluetoimisto näyttöesitys syyskuu 2011).

Laki Puolustusvoimista määrittää Pirkanmaan Aluetoimiston tärkeimmät tehtävät. Pirkanmaan Aluetoimisto on Länsi-Suomen Sotilasläänin alainen aluehallintoviranomainen Pirkanmaan alueella. Aluetoimiston tehtäviin kuuluu suunnitella ja johtaa sotilaallinen maanpuolustus alueellaan. Edellä kuvatut tehtävät vaativat osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön Pirkanmaan Aluetoimistoon.

Nyky-yhteiskunta muuttuu ja kehittyy. Puolustusvoimat on mukana tässä muuttuvassa kehityksessä, halusi se sitä tai sitten ei.

Puolustusvoimat kuvaa itseään oppivaksi organisaatioksi. Mikä sitten on ”oppi-va organisaatio”? Rainer Peltoniemi kuvaa väitöskirjassaan ”Suomen puolustusjärjestelmän ydinosaamisalueet ja niiden muutoshaasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä” oppivaa organisaatiota seuraavanlaisesti: *”Oppivan organisaation systeemi muodostuu kehittämistoimenpiteistä, oppimisen pääprosessista ja tuloksista. Kehittämistoimenpiteiden avulla rakennetaan oppivaa organisaatiota. Oppivan organisaation tärkein prosessi on oppiminen, jonka avulla uudistetaan ja vahvistetaan organisaation ydinosaamista. Oppivan organisaation kehittämisen keskeisin lisäarvo on organisaation dynaamisuus ja sen kyky luoda omaa tulevaisuutta. Oppivan organisaation oleellisin osasysteemi on **osaamisen johtamisen systeemi**, käytännön ajattelu- ja toimintatapamalli. Sen avulla pyritään saavuttamaan oppivan organisaation ihannetila määrittelemällä, kehittämällä ja hallitsemalla organisaation ydinosaamista sekä siihen perustuvia organisaation osaamisalueita ja edelleen niihin liittyviä yksilöosaamisia.”* (Peltoniemi 2007, 4)

Pirkanmaan Aluetoimistossa ei ole voimassa olevaa osaamiskartoitusta ja tämän pohjalta tehtyä henkilöstön täydennyskoulutussuunnitelmaa. Osaamiskartoituksen tekemiseen on siis selkeä tarve. Tämän kehityshankkeen tavoitteena

on tehdä selkeä osaamiskartoituslomake esimiehille ja ohje siitä, miten tätä lomaketta täytetään.

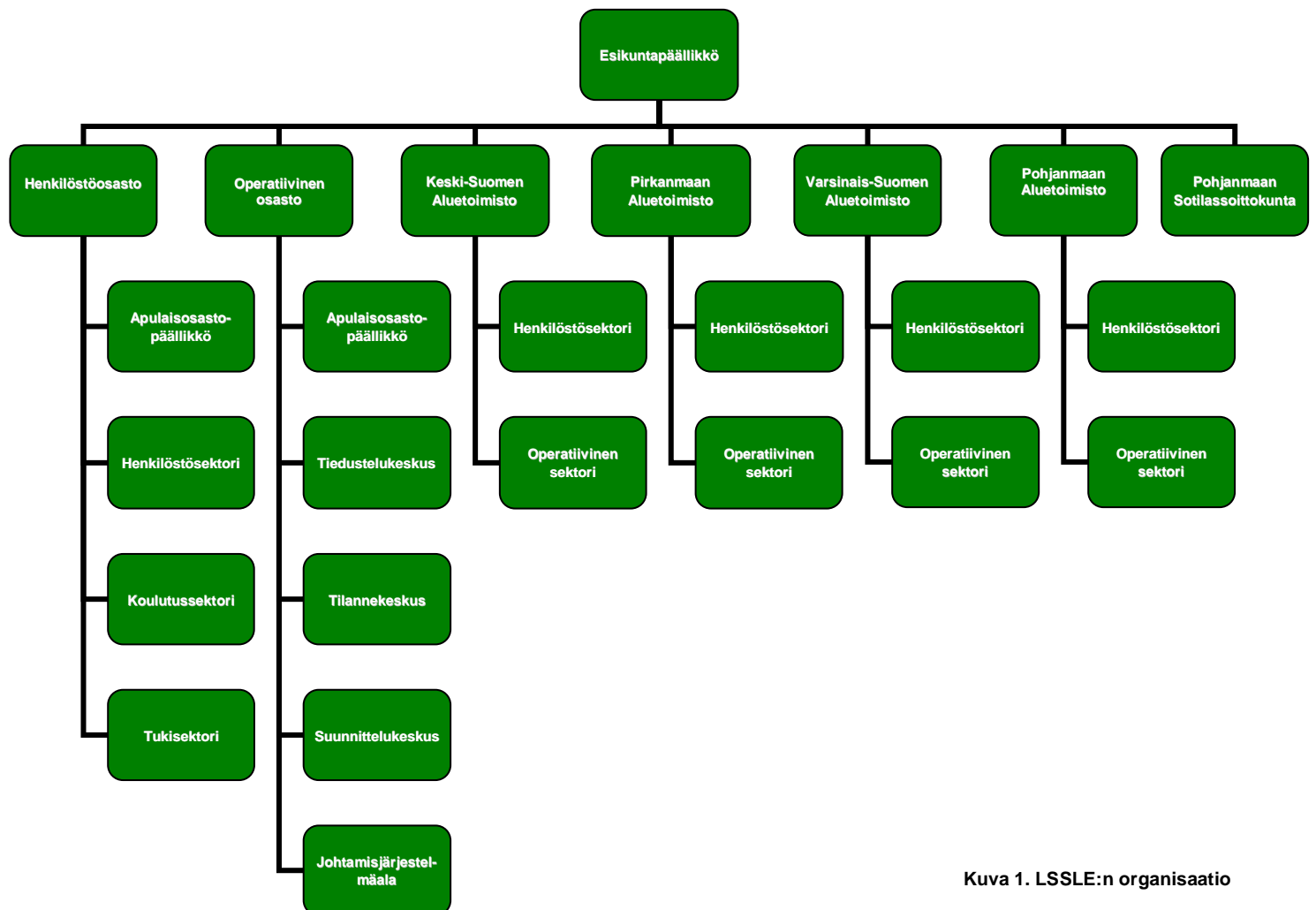
Tämän ohjeen toisessa luvussa kuvaan Pirkanmaan Aluetoimistoa organisaationa, ja haen perusteita sille, miksi osaamiskartoitus ylipäättänsä on järkevä tehdä. Ohjeen kolmannessa luvussa keskityn varsinaiseen osaamiskartoitukseen ja sen ohjeistukseen Puolustusvoimissa sekä siviilissä. Tämän luvun lopuksi teen osaamiskartoitukseen liittyvän yhteenvedon. Hankkeen neljännessä luvussa vedän johtopäätökset yhteen. Johtopäätökset toimivat perustana seuraavassa luvussa antamiini ohjeisiin esimiehille siitä, mitä heidän tulee tehdä toteuttaakseen osaamisen kartoittaminen omalla sektorillaan.

Työn viimeisessä luvussa pohdin kehittämishankettani ja sille antamiani tavoitteita. Pohdin myös, mitä työyksikössäni seuraavaksi tulee tehdä, jotta työ ei jäisi pelkästään opinnäytetyöksi. Lopuksi pohdin myös, mitä kehittämishankkeeni on jo minulle antanut tätä kehittämishanketta tehdessäni.

2 PIRKANMAAN ALUETOIMISTO ORGANISAATIONA JA SEN TEHTÄVÄT

2.1. Tehtävät

Pirkanmaan Alue toimisto on osa Länsi-Suomen Sotilasläänin Esikuntaa. Länsi-Suomen Sotilasläänin Esikunta sijaitsee Hämeenlinnassa. Kuvassa yksi on esitetty Länsi-Suomen Sotilasläänin organisaatio



Kuva 1. LSSLE:n organisaatio

Pirkanmaan Aluetoimiston tehtäviin kuuluu Pirkanmaan alueen sotilaallisen maanpuolustuksen järjestäminen. Sotilaallisen maanpuolustuksen järjestämiseen liittyen on suunniteltava ja harjoituttava seuraavat asiat:

- Perustamisen suunnittelu
- Koulutus
- Valmiuden kohottamisen valmistelu ja johtaminen
- Sijoitustoiminta
- Kohteiden suojaaminen
- Sotilaallinen puolustus
- Aluetoimistot käsittelevät varaushakemukset ja tekevät niihin liittyvät päätökset. (Päätökset tehdään pääsääntöisesti viiden vuoden määräaikaisina päätöksinä, jota voidaan jatkaa täydennyshakemuksella tai yhteydenotolla.)

Pirkanmaan Aluetoimiston tehtäviin kuuluu asevelvollisuusasioiden hoitaminen Pirkanmaalla asuvan henkilöstön osalta. Asevelvollisuusasiat sisältävät seuraavia eri asiakokonaisuuksia:

- Kutsunnat, tarkastukset
- Monikansallisuuspäätökset
- Palveluspaikkapäätökset, aloitusajan siirtopäätökset
- Siviili- ja täydennyspalvelupäätökset
- Käskytykset (kertausharjoitukset, ylimääräinen palvelus ja vapaaehtoiin harjoituksiin kutsut)
- Vapautuspäätökset
- Reservin palkitsemisten ja ylennysten valmistelu
- Asiakaspalvelu

Edellä mainitut tehtävät vaativat onnistuakseen tiivistä yhteistoimintaa eri yhteistyötahojen kanssa. Seuraavassa on lueteltu erilaisia yhteistyötä vaativia toimia/toimintoja:

- Viranomaisyhteistyö
- Päätökset liittyen palvelukseen kutsumatta jättämiseen hakemuksesta yleisen tai sotilaallisen edun vuoksi (AseVL 89§)
- Koulutustapahtumia johtavien reserviläisten lupa-asiat
- Maakuntajoukkojen sitoumusten käsittely
- Päätökset liittyen sitoumuksiin koulutukseen tai palvelukseen saapumisesta
- Vapaaehtoisen maanpuolustuksellisen koulutustoiminnan ohjaaminen
- Maanpuolustuskurssit
- Maanpuolustustyö ja maanpuolustustyön tukeminen
- Aluetoimistot osallistuvat viranomaisille ja yrityksille suunnattujen opetus-tilaisuuksien järjestämiseen.

2.2. Organisaatio

Pirkanmaan Aluetoimistoa johtaa päällikkö. Pirkanmaan Aluetoimisto jakaantuu kahteen eri sektoriin tehtäviensä toteuttamiseksi. Kuvassa kaksi on esitetty aluetoimiston organisaatio



Kuva 2 PIRKMALTSTO organisaatio

Pirkanmaan Aluetoimiston työjärjestyksessä kuvataan eri sektoreiden työtehtävät pääpiirteittäin, sekä tämän jälkeen sektoreittain eri tehtävien tärkeimmät työtehtävät. Työjärjestyksen osalta on tehty tarkemmat tehtäväkuvaukset henkilöittäin (tässä työssä ei esitellä tehtäväkuvauksia eikä työjärjestystä, mutta ne ovat esimiehillä ja ohjeen tekijällä tiedossa).

2.3 Perusteet osaamisen kartoittamiseksi

Pirkanmaan Aluetoimiston tehtävät ovat varsin monialaisia ja toimintaympäristö on laaja. Lakiin perustuvissa tehtävissä ei voida soveltaa *oman pää*n mukaan. Lait on osattava, jotta voidaan taata Pirkanmaan alueella asevelvollisten tasa-puolinen kohtelu. Lait muuttuvat usein, ja niihin tulee tarkennuksia, sekä lisäyk-siä vuosittain. Lakien laaja-alainen osaaminen edellyttää Pirkanmaan Aluetoi-miston henkilöstöltä jatkuvaa täydennyskouluttautumista. Erityisesti tämä koros-tuu lomakaudella sijaistehtäviä hoidettaessa. Henkilöstö on tehtävien määrään nähden ohut, ja jokaisen sotilaan on tiedettävä kaikkien sotilaiden tehtävien hoi-toon liittyen tärkeimmät lainkohdat, jotta asiat eivät jää hoitamatta hyvän hallin-non periaatteiden vastaisesti vuosilomien ja sairaslomien aikana.

Sijaistehtävät eivät pelkästään rajoitu lain tuntemukseen, vaan tärkeitä tehtäviä on muitakin. Joissakin tapauksissa on osattava oman esimiehen tärkeimmät tehtävät, tai sitten kollegan tärkeimmät tehtävät. Tämän kaltaiseen osaamiseen päästään vain henkilöiden suunnitelmallisen täydennyskoulutuksen avulla.

Oman niin sanotun rauhan ajan osaamisen lisäksi tulee jokaisella Aluetoimiston henkilöllä olla riittävä osaaminen myös kriisin aikaiseen tehtävään. Tässä työs-sä ei varsinaisesti käsitellä kriisin aikaista osaamista, mutta varsinaisessa osaamiskartoituksessa tämä on otettava huomioon, etenkin kun otetaan myös reserviläisten koulutusvastuu huomioon. Reserviläisten koulutus vaatii erittäin laajaa osaamista eri aloilta ja erilaisissa toimintaympäristöissä erilaisin koulutus- ja opetusmetodein.

Jotta Pirkanmaan Aluetoimiston henkilöstöä voidaan suunnitelmallisesti koulut-taa, on osaaminen ensin kartoitettava. Tämän kartoituksen pohjalta on hyvä tehdä sektoreiden täydennyskoulutussuunnitelmat. Sektorin täydennyskoulu-tussuunnitelma on pohja sektorin henkilöstön täydennyskoulutussuunnitelmille.

3 OSAAMISENKARTOITUS

3.1 Osaamiskartoitus siviilissä

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan koulutuksen lisäksi kaikkea työssä, työyhteisöissä ja yhteistyöverkostoissa tapahtuvaa oppimista ja toimintatapojen uudistamista. Työyhteisön osaamisen kehittäminen käynnistyy työyhteisön tavoitteiden määrittelyllä. Työyhteisön tavoitteiden taustalla ovat vastuualueiden ja toimistojen tavoitteet ja tulokortit. Tärkeä rooli on lähiesimiehellä, jonka kautta ylemmän johdon ja henkilöstön välinen vuoropuhelu tapahtuu. Työn tavoitteita pohdittaessa samalla suunnitellaan, millä tavalla osaamista tulisi kehittää työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisön nykyisen osaamisen tunnistaminen on tärkeää. Tunnistamisen pohjalta on tärkeätä suunnitella osaamisen kehittämistä tulevaisuus mielessä pitäen. Oivallisena paikkana pidetään mm. kehityskeskusteluja. Yksityiskohtaisten osaamiskartoitusten tekeminen ei ole helppo työ vaan se vaatii paljon resursseja. (www.hel.fi)

Osaamistarpeiden kartoituksen ja henkilökohtaisten kehityskeskustelujen pohjalta voidaan tehdä **työyhteisön osaamisen kehittämisen suunnitelma**. Tarkistamisen paikka on, että suunnitelma vastaa työyksikön tavoitteista nouseviin haasteisiin ja ennakoi tulevaisuutta. Kun suunnitelma on valmis, se käydään vielä yhdessä läpi työyhteisössä. Läpikäymisellä katsotaan saavutettavan läpinäkyvyyttä, sekä henkilöstön voimakkaampaa sitoutumista täydennyskoulutautumiseen. Työn sujuvuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemisen kannalta on tärkeää tietää, mitä on sovittu osaamisen kehittämisen mahdollisista erikoistumisalueista. (www.hel.fi)

Osaamistarpeet ovat erilaisia työuran eri vaiheissa. Perehdytys ja työssäoppiminen korostuvat uran alussa. Kokeneemmat työntekijät puolestaan tarvitsevat ammattitaidon ylläpitoa, eli tietopuolista koulutusta oman alan uusista kehitysuunnista. Jatkuvasti muuttuva maailma tuo myös mukanaan omat haasteensa, jotka vaativat osaamisen päivittämistä. (www.hel.fi)

Osaaminen on organisaation kannalta sidottu yksittäisiin ihmisiin. Yksilöosaaminen luo organisaatiolle paljon kehittymispotentiaalia. Toisin päin ajateltaessa se on samalla riskialtista, koska organisaatio voi menettää hetkessä kaiken työntekijän vaihtaessa työpaikkaa. Yksilöosaamiseen sisältyy paljon "hiljaista tietoa", jota työntekijälle on kehittynyt hänen omien kokemustensa kautta. (<http://hosted.kuntaliitto.fi>)

3.2 Osaamiskartoitus puolustusvoimissa

Osaamisen kehittäminen on organisaation ja sen yksilöiden kykyjen ja valmiuksien suunnitelmallista tuottamista. Osaamiskartoitusta tehtäessä määritetään työntekijän tehtäviin vaadittavat osaamisten tavoite- ja nykytaso. Tavoitetaso ja nykytason välinen **erotus on osaamisen kehittämistarve**. Osaamiskartoituksia laadittaessa tulee tarkkaan pohtia ensin yksilön tehtävät ja niihin vaadittava osaaminen. Yksikön osaamisvaatimusten perusteella määritetään tehtävässä vaadittava osaaminen ja sen tavoitetaso. Tehtävänhoitajan osaaminen kyseisessä tehtävässä on osaamisen nykytaso. (MERIVMATLEOHJE HENK:008-OSAAMISEN KEHITTÄMINEN MERIVOIMIEN MATERIAALILAITOKSELLA)

Osaamisen kehittämisen keskeisimpänä työkaluna nähdään kehityskeskustelu. Kehityskeskusteluissa viedään johdon määrittämät strategiset osaamistarpeet kehitettäviksi aina yksittäisille henkilöille asti. Organisaation osaamiseksi tieto siirtyy vasta aktiivisten toimenpiteiden jälkeen. Tietoa on käsiteltävä työyksikössä yhteisen näkemyksen luomiseksi ja yhteisen oppimisen mahdollistamiseksi. (RÄJL OHJE HENK 004 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN 5.4.2011)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen sovitaan aina esimiehen ja alaisen välisessä kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa. Tämän kehityskeskustelun aikana tehdään alaiselle henkilökohtainen osaamiskartoitus, määritetään vahvuusalueet ja osaamisvaje. Osaamisvajeen poistamiseksi tehdään suunnitelma. Suunnitelma on aina dokumentoitava. Keskustelussa tapahtuva suunnittelu on

aina pääasiassa ylivuotista. (MAAVMATLE OSAAMISEN JOHTAMINEN JA HALLINTA MAAVOIMIEN MATERIAALILAITOKSESSA)

Pirkanmaan Aluetoimistossa kehityskeskustelut käydään periaatteessa kerran vuodessa tammi- helmikuussa. Kehityskeskustelut sisältävät kolme eri osa- aluetta:

1. Tuloksellisuus
2. Ammatinhallinta
3. Toiminta työyhteisössä

Kehityskeskustelut käydään esimiesten ja alaisten välisesti kahden kesken. Sektorijohtajat käyvät keskustelut kaikkien alaistensa kanssa. Ammatinhallinta osiossa arvioidaan työntekijän ammatillista osaamista suhteessa omaan tehtävään.

Alaisen osaamisen tason määrittämiseen on Maavoimien Materiaalilaitoksessa käytetty seuraavia osaamistasoja:

- 1 **Perustietämys** = Henkilö ymmärtää alueen asioiden merkityksen ja kykenee huomioimaan sen omassa toiminnassaan. Henkilö hallitsee tietoja ja taitoja niin, että suoriutuu yksittäisistä tehtävistä ja tilanteista. Siirtyminen perusosaajatasolle edellyttää kaikkien osaamiseen liittyvien tietojen, taitojen ja asenteiden kehittämistä kokonaisuutena.
- 2 **Perusosaaja** = Henkilö kykenee hyödyntämään osaamiseen liittyviä tietoja ja taitoja ”työkaluna” omassa työssään tavanomaisissa tilanteissa. Siirtyminen ammattiosaajatasolle edellyttää alueen tietojen, taitojen ja asenteiden monipuolista kehittämistä.
- 3 **Ammattiosaaja** = Henkilö kykenee soveltamaan osaamiseen liittyviä tietoja ja taitoja eri tehtävissä. Siirtyminen asiantuntijatasolle edellyttää useiden yksittäisten tietojen, taitojen tai asenteiden syventämistä ja kokonaisymmärryksen kehittämistä.
- 4 **Asiantuntija** = Osaaminen on pitkälle kehittynyttä ja henkilöllä on kattava kokonaisymmärrys alueesta. Henkilö kykenee kehittä-

mään aluettaan osaamisen osalta. Vahvuusalueen muodostumiseksi edellytetään joidenkin yksittäisten tietojen, taitojen tai asenteiden kehittämistä.

- 5 **Kehittäjä** = Osaaminen on henkilökohtainen vahvuusalue ja henkilö kykenee luomaan uutta alueelle. Tunnustettu osaaja myös työyhteisön ulkopuolella. Osaaminen tarvitsee korkeintaan syventämistä. (MAAVMATLE OSAAMISEN JOHTAMINEN JA HALLINTA MAAVOIMIEN MATERIAALILAITOKSESSA)

3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Tässä yhteydessä *osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation ja sen henkilöstön osaamisen systemaattista arviointia ja kehittämistä toiminnan tavoitteista lähtien*, eli osaamisen johtaminen on toiminnan strategista johtamista. Osaamisen johtamisessa on olennaista johtaa osaamista systemaattisesti strategian suuntaisesti tulevaisuutta ennakoiden. Tämä on ehkä suurin ero perinteiseen koulutussuunnitteluun, jossa lähtökohtana saattaa usein olla havaitut puutteet nykyosaamisessa ja koulutettavien omat henkilökohtaiset kiinnostukset ja koulutustavoitteet organisaation tavoitteiden sijaan.

(<http://hosted.kuntaliitto.fi>)

Osaamisen johtamisen kehittämisessä pyritään erityisesti käytössä olevan osaamisen lisäämiseen. Mikäli työntekijän todellinen osaaminen ei vastaa työssä tarvittavaa osaamista, syntyy osaamisvaje, jota pyritään täyttämään erilaisin keinoin. Osaamisen puutteet vähentävät työnhallintaa ja voivat aiheuttaa työuupumusta. Mikäli taas työntekijä ei työssään tarvitse kaikkea todellista osaamistaan, on vaarana työntekijän turhautuminen ja työhyvin voinnin väheneminen tätä kautta. Turhautumista voidaan välttää, yrittämällä hyödyntää työntekijän käyttämätöntä osaamista eli ns. osaamisvarantoa muualla organisaatiossa. Työntekijän käytössä olevaan osaamiseen vaikuttaa oleellisesti työntekijän työmotivaatio eli halu käyttää kaikkea todellista osaamistaan työssään.

(<http://hosted.kuntaliitto.fi>)

Osaamisen johtaminen onkin erityisen tärkeä organisaation muutostilanteissa ja muutoksen johtamisessa. Henkilöstön uudistuminen on sitä helpompaa, mitä vahvempaa heidän osaamisensa on, ja mitä myönteisempiä kokemuksia heillä on itsensä kehittämisen merkityksestä.

(<http://hosted.kuntaliitto.fi>)

Osaamistarpeiden pohjalta määritellään osaamisalueet, jotka koostuvat konkreettisista osaamisista. Osaamisalueiden pääpaino on aina tulevaisuudessa, ei niinkään nykyhetkessä. Osaamisalueille kannattaa laatia sellaiset yleispätevät määritelmät, että kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla. Osaamisalueiden määrittely auttaa työyhteisöä tunnistamaan menestyksen kannalta keskeiset osaamiset. Jotta päästään osaamisalueista yksityiskohtaisempiin osaamisprofiileihin, on tietylle ammattiryhmälle, tiimille tai yksittäiselle työntekijälle määriteltävä työssä tarvittavat yksittäiset osaamiset, joille asetetaan tietty tavoitetaso.

Osaamisalueita kannattaa olla 5-7 kpl, enintään 10. Tämän jälkeen kukin osaamisalue jaetaan konkreettisiksi osaamisiksi. Näitä konkreettisempia osaamisia kannattaa olla 2-4 per osaamisalue.

(<http://hosted.kuntaliitto.fi>)

Työtehtävien vaatima osaamisen tavoitetaso asetetaan kullekin osaamiselle tai osaamisalueelle työyhteisön tarpeiden mukaisesti aina tulevaisuuden näkökulmasta. Osaamisen mallintamisessa voi olla järkevää ensin tehdä työyksikölle tai tiimille yhteinen osaamisprofiili, jonka pohjalta voidaan myöhemmin tehdä yksilöllisiä profiileja. Toinen lähestymistapa on tehdä ammattiryhmäkohtainen osaamisprofiili. Tässä yhteydessä on syytä käydä huolellinen keskustelu siitä, kenellä tarvittavaa osaamista tulee olla. Täytyykö kaikkien tiimin jäsenten osata kaikki, vai riittääkö, jos jollain tiimin jäsenistä tuo kyseinen osaaminen on. Siinäkin tapauksessa, että osaamista vaaditaan kaikilta, voidaan osaamisen taso määritellä erilaisiksi eri henkilöille.

(<http://hosted.kuntaliitto.fi>)

Tavoitetason asettamisessa tarvitaan jonkinlaista asteikkoa. Yksinkertaisimmillaan se voi olla "osaa – ei osaa" -asteikko. Usein kuitenkin käytetään 4- tai 5-portaista asteikkoa. Asteikko määriteltäessä on mietittävä, mitä asteikolla tul-

laan arvioimaan, eli onko kyseessä osaamisen tärkeys, osaamisen taso vai tarvitsee taitoa työssään – ei tarvitse taitoa työssään.

(<http://hosted.kuntaliitto.fi>)

Esimerkkejä erilaisista arviointiasteikoista kuntaliiton mukaan:

Osaamisen taso

1= EI HALLITSE PERUSTEITA

2= HALLITSEE PERUSTEET, MUTTA TARVITSEE TUKEA

3= TOIMII ITSENÄISESTI

4= OSAA OHJATA MUITA

5= ASiantuntija, huippuosaaaja

Osaamisen tason arvioinnin lisäksi voi olla myös mielekästä arvioida osaamisen tärkeyttä omassa työssä.

Osaamisen tärkeys

1=EI OLLENKAAN TÄRKEÄ/ EI TARVITSE TYÖSSÄÄN

2=EI KOVIN TÄRKEÄ

3=KESKITÄRKEÄ

4=MELKO TÄRKEÄ

5=ERITTÄIN TÄRKEÄ

(<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050621095912H.pdf>)

Arviointiasteikkojen määrittelyt tulee sopia yhteisesti, jotta kaikki ymmärtäisivät ne yhdenmukaisesti. Yleisesti ottaen asteikko 1-5 on toimiva, sillä se antaa enemmän vaihtoehtoja kuin esim. 1-3.

(<http://hosted.kuntaliitto.fi>)

Kehityskeskustelu on yksi suosituimmista osaamisen nykytilan kartoituksessa ja tavoitetason asettamisessa käytetyistä menetelmistä niin yksityisen kuin julkisen sektorinkin organisaatioissa. Osaamisen vienti yksilötasolle tapahtuu juuri kehityskeskusteluissa tai muussa esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa. Keskustelussa arvioidaan työntekijän osaamisen nykytila ja asetetaan tulevaisuuden tavoitetaso. Kukin työntekijä valmistautuu kehityskeskusteluun arvioimalla oman nykyosaamisensa, joka toimii yhteisen keskustelun pohjana esimiehen kanssa. Tavoitetaso asetetaan yhdessä esimiehen kanssa ja samal-

la mietitään yhdessä keinot, joilla tavoitteen saavuttaminen on mahdollista. Keskustelun pohjana voidaan käyttää ns. osaamiskartoituslomakkeita (<http://hosted.kuntaliitto.fi>)

3.4 Yhteenveto

Puolustusvoimissa ei ole yhtä ”oikeaa tapaa” tehdä osaamiskartoitus ja sen pohjalta henkilöstön täydennyskoulutussuunnitelmat. Osaamiskartoitus on vahvasti kytköksissä sekä siviilissä että puolustusvoimissa esimiesten ja heidän alaistensa välisiin kehityskeskusteluihin. Tämä on varmasti oikea paikka, koska kehityskeskusteluissa Puolustusvoimissa henkilö saa tulevan kauden tavoitteet. Näihin tavoitteisiin olisi helppo liittää myös henkilön kouluttautumistavoitteita. Kehityskeskusteluissa annetut tavoitteet toimisivat varmasti myös motivoivina tavoitteina, koska niiden onnistunut saavuttaminen vaikuttaisi epäsuorasti henkilön palkkaan.

Osaamiskartoituksen tärkeä pohja on esimiehen kyky hahmottaa tärkeät osaamiset eli osaamisalueet, mitä hänen työntekijänsä tarvitsevat onnistuakseen töitä tehdäkseen. Nämä osaamisalueet on purettava pienemmiksi osa-alueiksi, jotta saadaan tunnistettua varsinaiset osaamistarpeet. Esimiehen on laitettava osaamisalueet tehtävän hoitajan kannalta tärkeysjärjestykseen. Kaikilla työntekijöillä ei ole sama tärkeysjärjestys osaamisalueilla.

Esimiesten on osattava määrittää jokaisen työntekijänsä taso osaamisalueittain tarkasti, ja tämä on tehtävä henkilöittäin. Tason määrittämiseen kannattaa käyttää numeraalista asteikkoa esimerkiksi 1-5 tasoa. Esimiehen laatima osaamistarvemäärittäminen toimii pohjana esimiehen ja alaisen väliselle keskustelulle, jossa määritetään henkilön nykyinen osaamisentaso osaamisalueiden osaamistarpeittain. Erityisen haastavaksi tämän tekee se, että esimiehen ja tietysti myös alaisen tulee osata katsoa tulevaisuuteen, jotta hankitaan sitä osaamista mitä kenties tehtävän hoidossa tarvitaan ensi vuonna tai sitä seuraavana. 5-portainen asteikko on havaittu hyväksi asteikoksi arvioitaessa osaamistarpeita.

Työntekijän harrastuksen tai omat henkilökohtaiset kiinnostuksen aiheet eivät ole peruste täydennyskoulutukselle, positiivista on se jos esimies pystyy nämä jotenkin nivomaan yhteen. Tämän voidaan katsoa kohottavan työntekijän motivaatiota, mikä on tietysti hyvä asia.

Puolustusvoimat elää vahvaa muutosta seuraavat kolme vuotta. Osaamiskartoituksen rooli korostuu varmasti myös Pirkanmaan Aluetoimistossa.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Toimintaympäristö ja tehtävät

Pirkanmaan Aluetoimiston tehtävät ja toimintaympäristö ovat laajat, ne vaativat monialaista osaamista, johon mikään koulu ei tuota suoraan täysiä valmiuksia. Puolustusvoimien paikallishallintoviranomaisena lain tuntemus ja siihen liittyvät tehtävät on ehdottomasti osattava. Henkilöstömäärän ollessa pieni tulee kaikkien sotilaiden ja osittain myös siviilityöntekijöiden osata vähintään yhden toisen henkilön tärkeimmät työtehtävät.

Pirkanmaan Aluetoimiston henkilöstöllä on myös niin sanottu kriisiajan tehtävä. Tähän kriisiajan tehtävään liittyen henkilön on osattava rauhan ajan tehtävien lisäksi mm. eri tietojärjestelmien käyttö, uusi Puolustusvoimien suunnitteluprosessi, tiettyjen kokoonpanojen käyttöperiaatteet, ja niin edelleen. Kriisiajan tehtävä saattaa muuttua jopa kerran kolmessa vuodessa aina vaativamman tason tehtävään. Tehtävän muuttuessa täydennyskoulutautumisen tarve moninkertaistuu. Tästä syystä johtuen osaamiskartoituksen on otettava kantaa myös kriisin ajan tehtäviin.

Jotta Pirkanmaan Aluetoimiston henkilöstöä voidaan suunnitelmallisesti kouluttaa omiin tehtäviinsä niin rauhan aikana kuin mahdollisen kriisin aikana, on huolehdittava henkilöstön osaamisesta. Tähän liittyy ensimmäisinä askeleina tehtävien osaamisalueiden määrittäminen, sekä olemassa olevan osaamisen kartoittaminen. Osaamiskartoituksen pohjalta on henkilöstölle tehtävä täydennyskoulutussuunnitelmat. Pirkanmaan Aluetoimiston sektorijohtajilla on suuri vastuu, jotta osaamiskartoitus onnistuu. Osaamiskartoituksen jälkeen sektoreittain on laadittava täydennyskoulutussuunnitelmat. Näiden suunnitelmien merkitys korostuu puolustusvoimien käydessä rakennemuutoksensa läpi seuraavan 3-5 vuoden aikana.

4.2. Osaamiskartoitus

Osaamisen kartoittaminen kannattaa kytkeä osaksi kehityskeskustelua. Näissä kehityskeskusteluissa esimiesten on käytävä alaisensa kanssa keskustelu alaisen osaamisesta suhteessa alaisen omaan tehtävään. Kehityskeskustelu on myös siinä mielessä oikea paikka, koska silloin henkilö saa tulevan kauden tavoitteet tietoonsa. Näihin tavoitteisiin olisi helppo liittää myös henkilön kouluttautumistavoitteita. Kehityskeskusteluissa annetut tavoitteet toimisivat varmasti myös motivoivina tavoitteina, koska niiden onnistunut saavuttaminen vaikuttaisi epäsuorasti henkilön palkkaan.

Onnistuneeseen osaamisen kartoittamiseen muodostaa tärkeän pohjan esimiehen kyky hahmottaa ne tärkeät osaamiset eli osaamisalueet, mitä hänen työntekijänsä tarvitsevat onnistuakseen töitä tehdäkseen. Esimiehen on osattava purkaa osaamisalueet pienemmiksi osa-alueiksi, jotta saadaan tunnistettua varsinaiset osaamistarpeet. Apuna esimiesten kannattaa käyttää työjärjestystä ja tehtäväkuvauksia, sekä tietysti alaista itseään. Esimiehen osattava laittaa myös alaisen osaamisalueet tärkeysjärjestykseen. Kaikilla työntekijöillä osaamisalueilla ei ole sama tärkeysjärjestys. Tärkeysjärjestys on tärkeä asia mietittäessä ketä koulutetaan ja missä vaiheessa.

Osaamisen tason määrittämiseen kannattaa käyttää numeraalista asteikkoa esimerkiksi 1-5 tasoa. Esimiehen on laadittava osaamistasomäärittäminen. Tämä tasomäärittäminen on hyvä keskustelun pohja esimiehen ja alaisen väliselle keskustelulle, jossa määritetään henkilön nykyinen osaamistaso suhteessa osaamisalueiden osaamistarpeisiin. Katseen on oltava aina tulevaisuusorientoitunutta, jotta hankitaan sitä osaamista mitä kenties tehtävän hoidossa tarvitaan ensi vuonna tai sitä seuraavana.

5. OSAAMISEN KARTOITUKSEN OHJEISTUS ESIMIEHILLE ALUETOIMISTOSSA

5.1 Lomake

Loin Microsoft Excel- pohjaisen lomakkeen jokaiselle työntekijälle paitsi Alue-toimiston päällikölle, liitteessä 1 on esimerkki lomakkeesta. Täytin lomakkeeseen kaikkien työntekijöitten osalta ne osaamisalueet, jotka ovat luettavissa työjärjestyksen sekä tehtävänkuvauksien perusteella. Tein lomakkeet soveltuviksi sekä rauhan ajan että kriisin ajan osaamistarpeita huomioiviksi.

Lomakkeen alaosaan on varattu tila, johon kootaan osaamiskartoituskeskustelun tuloksena ne osaamisvajeet, joita lähdetään suunnitelmallisesti henkilöltä täydennyskoulutuksen kautta poistamaan.

Toinen tila, johon osaamisvajeita täytetään, ei ole niin kriittinen nykyisten tehtävien kannalta, mutta esimerkiksi tulevan tehtävän kannalta se saattaa olla erittäin kriittinen osaamisalue.

5.2 Ohje esimiehille ja alaisille lomakkeen täyttöön liittyen

- Vaihe 1: Jokainen henkilö tarkistaa oman tehtävänkuvauksensa sekä työjärjestyksen mukaisesti osaamisalueet. Osaamisalueen saa, ja joissakin tapauksissa ehdottomasti pitää, purkaa pienempiin alueisiin, jotta kriittinen osaamisalue voidaan tunnistaa mahdollisimman hyvin juuri kyseessä olevaan tehtävään liittyen. Tästä esimerkkinä otettakoon asevelvollisten tietojärjestelmän AVTOPJO:n käyttö. Henkilöiden tarkistettua omat lomakepohjansa he ilmoittavat omille esimiehillensä valmiutensa.
- Vaihe 2: Tämän valmiusilmoituksen jälkeen esimies tarkistaa oman alaisensa lomakkeet ja niihin määritetyt osaamisalueet. Mikäli osaamisalueissa ei ole esimiehen kannalta huomautettavaa, laatii hän alaiselleen osaamisalueittain alakohtineen tavoitetason, muussa tapauksessa hän

laittaa vielä tarkistettavaksi omin korjauksin lomakkeen alaisellensa. Tavoitetaso määritetään asteikolla 1-5, tarvittaessa tehdään sanallinen lisäys piilomerkintänä lomakkeeseen (Excel-ominaisuus). Liitteessä 3 on selvitetty asteikon 1-5 numeeristen arvojen merkitys. Tämän jälkeen esimies käskee alaisensa tarkistamaan numeeriset arvot.

- Vaihe 3: Alainen tarkistaa numeeriset arvot, ja tekee oman arvionsa omasta tasostaan tehtävän hoitoon liittyen. Tarvittaessa hän laittaa punaisella värillä oman ehdotuksensa osaamistasostansa, jos hän ei ole samaa mieltä osaamisalueen tavoitetasosta esimiehensä kanssa.
- Vaihe 4: Esimies ja alainen käyvät osaamiskeskustelun täytetyn lomakkeen pohjalta. Osaamiskeskustelussa käydään kaikki osaamisalueet tasoiheen läpi. Tämän jälkeen kirjataan tarvittavat tulokset osaamisvaje - laatikkoihin. Molemmat allekirjoittavat tulostettavan paperin, joita otetaan kaksi kappaletta, toinen esimiehelle ja toinen alaiselle.
- Vaihe 5: Esimies kokoaa oman sektorinsa osaamisvajeet, ja analysoi, onko mahdollisesti koko sektoria koskevia osaamisvajealueita. Tarvittaessa esimies tekee esityksiä yhteisistä täydennyskoulutusaiheista omalle sektorillensa. Esimies ja alainen esittävät päällikölle kriittiset osaamisvajeet, sekä suunnitelman siitä, miten vaje poistetaan
- Vaihe 6: Laaditaan täydennyskoulutus suunnitelmat henkilöittäin
- Vaihe 7: Seuraavassa osaamiskartoituskeskustelussa palataan suunnitelmien toteutumiseen, sekä suoritetaan tarvittaessa kohdasta 1 alkaen kaikki kohdat.

6. POHDINTA

Työ oli erittäin mielenkiintoinen tehdä. Edellinen päättötyöni Maanpuolustuskorkeakoulussa esiupseerikurssilla lopputyöni käsitteli kehityskeskustelua. Tämä työ oli mielestäni tietynlainen jatkotyö kyseiselle työlle. Tehdessäni tätä kehittämishanketta minut yllätti se, että Puolustusvoimissa ei ole yhteistä selkeätä ohjeistusta näinkin tärkeään asiaan, mitä osaamisen kartoittaminen on. Väitän, että tämä kehittämishanke on avannut silmäni osaamiskartoituksen tärkeydestä, etenkin nyt, kun Puolustusvoimia *uudistetaan* rajusti.

Lähteitä olisi työssäni saanut olla huomattavasti enemmän, mutta aikaa niiden hankkimiseen en valitettavasti löytänyt. Lisäksi löytämäni internet -lähteet olivat varsin selkeitä, ja omasta mielestäni työtäni varsin hyvin palvelevia.

Mielestäni tekemäni ohje ja erityisesti lomake(et) ovat käyttökelpoiset osaamisen kartoittamisen aloittamiseen Pirkanmaan Aluetoimistossa. Tämä ohje ja liitteenä oleva esimerkkilomake tulevat varmasti täsmentymään seuraavan kehityskeskustelukierroksen jälkeen.

Osaamisen kartoittamisen jälkeen ei kuitenkaan työ ole vasta tehty kuin *puolittiehen*, tämän jälkeen on laadittava henkilöille täydennyskoulutautumissuunnitelmat ja laitettava ne toteen. Niin kuin olen monta kertaa maininnut lähipäivissämme ”Tuleen ei saa jäädä makaamaan”.

LÄHTEET

PUOLUSTUSVOIMIEN LÄHTEET

Lähteet

Pirkanmaan Aluetoimiston päällikön näyttöesitys syyskuu 2011

Tekniikan tohtorin tutkinnon suorittamiseksi laadittu väitöskirja: Suomen puolustusjärjestelmän ydinosaamisalueet ja niiden muutoshaasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä Rainer Peltoniemi tiivistelmä sivu 4, 2007.

MERIVMATLEOHJE HENK:008-Osaamisen kehittäminen merivoimien materiaalilaitoksella

RÄJL OHJE HENK 004 Henkilöstön osaamisen kehittäminen v 5.4.2011

MAAVMATLE Osaamisen johtaminen ja hallinta Maavoimien materiaalilaitoksessa ohje

Viranomaiskäyttö lähteet

Pirkanmaan Aluetoimiston työjärjestys

Pirkanmaan Aluetoimiston tehtäväkuvaukset

INTERNET LÄHTEET

http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/ebb374004a176e1293d6fb3d8d1d4668/kehita_osaamista.pdf?MOD=AJPERES

Lähde <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050621095912H.pdf>

[Pakotettu sivunvaihto]

LIITTEET

LIITE 1

Esimerkki täytettävästä exel-pohjaisesta osaamisenkartoittamis-lomakkeesta**Tehtävä organisaatiossa: koulups asevelv Veijo Esso**

Päivittäinen osaamis-tarve		Joukkoyksikön/Työpisteen vaatimat erityisvaatimukset	
Osaamisalue tehtäväs-sä	Vaatus osaamistaso /Arvioitu osaamistaso	sisältää mm sa-tehtävät, harjoituksis-sa tarvittava erityisosaaminen jn ed	Vaatus osaamistaso /Arvioitu osaamistaso
Perusyksikön päällik-könä toiminen		MATI	
Esiupseerikurssi		FINGOP-suunnitteluprosessi	
Toimialapäällikkökurssi (henkilöstö)		Monipuolinen koulutusosaaminen harjoi-tuksissa (ryhmä, joukkue, komppania, pataljoona, rykmentti, prikaati, sotilasalue tasa) SA-pataljoonan kom-kurssi/vast	
AVTOPJO a)kutsunnat, b)harjoituksien luonti, c)käskytyt, d)tilanneilm, e)sijoittaminen	a) 3/2, b)4/3....., c) 3/3	Joukkueen taisteluammuntojen johtaja Oikeus toimia jv taisteluammuntojen varoupseerina	
Lain tuntemus vapaaeh-toinen mp		Reservinharjoitus/koulutusjärjestelmän osaaminen	
Lain tuntemus vapaaeh-toinen asevelv asioiden hoito		SAP-osaaminen	
TRSS osaaminen			

Kriittinen osaamisvaje: Essolla on kriittinen osaamisvaje MATI- järjestelmän osalta omaan sa-tehtävään liittyen. Tämä on keskustelujen pohjalta noussut molempien toimesta esille. Tätä osaa-misvajetta lähdetään ehdottomasti poistamaan ja esimies tukee koulutuksen hankintaa (mikäli on

suoraan jokin kurssi laitetaan Esso kurssiehdokkaaksi ja mikäli ei ole, yritetään hankkia koulutusta muulla tavoin joko itse järjestämällä tai ulkopuolista täsmäkoulutusta tilaamalla esim H:linnasta). Tämän lisäksi kun esimies on käynyt keskustelut kaikkien alaistensa kanssa hänelle muodostuu dokumentoitu kuva siitä mikä on hänen sektorillansa kriittinen osaamisvaje.)

Seuraavan suunnitellun tehtävän osaamisvaje/ ei niin kriittinen osaamisvaje: Tähän listataan ne osaamisvajeet, jotka eivät vaaranna jokapäiväistä tehtävien suorittamista. Tähän on hyvä listata myös mahdollisen seuraavan tehtävän (mikäli tiedossa) osaamisvajeet, jotta voidaan käynnistää siihen liittyvä osaamisen hankkiminen.

